

# VU Research Portal

## Egocentrisme in de psychologie van procedurele rechtvaardigheid

van Prooijen, J.W.

### ***published in***

Gedrag en Organisatie  
2007

### ***document version***

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### ***citation for published version (APA)***

van Prooijen, J. W. (2007). Egocentrisme in de psychologie van procedurele rechtvaardigheid. *Gedrag en Organisatie*, 20, 356-368.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# Egocentrisme in de psychologie van procedurele rechtvaardigheid

Jan-Willem van Prooijen\*

356

Hoewel vaak wordt aangenomen dat reacties op beslisprocedures tot stand komen door overwegingen die gestoeld zijn op normen, waarden, en morele principes, wordt in de huidige bijdrage juist betoogd dat reacties op beslisprocedures veelal egocentrisch gemotiveerd zijn. Dergelijk egocentrisme is terug te vinden in diverse belangrijke verklaringen van procedurele rechtvaardigheidseffecten, welke de aanname overeenkomstig hebben dat mensen oordelen van procedurele rechtvaardigheid vormen op grond van de implicaties van beslisprocedures voor henzelf. Recente empirische studies leveren bewijs voor twee kernproposities omtrent egocentrisme in de psychologie van procedurele rechtvaardigheid: (1) mensen reageren negatiever op het procedureel onrecht dat henzelf overkomt dan op het procedureel onrecht dat anderen overkomt, en (2) een egocentrische zelf-focus versterkt de effecten van beslisprocedures op waargenomen rechtvaardigheid en gerelateerde reacties. Geconcludeerd wordt dat egocentrische motieven een centrale rol spelen in de psychologie van procedurele rechtvaardigheid.

Trefwoorden: procedurele rechtvaardigheid, egocentrisme, morele principes

## 1 Introductie

Veel percepties, emoties en gedragingen van werknemers worden gestuurd door de mate waarin ze het gevoel hebben dat beslissingen door middel van rechtvaardige procedures tot stand komen binnen een organisatie. Zo heeft onderzoek veelvuldig aangetoond dat de mate waarin beslisprocedures als rechtvaardig worden gezien een positieve invloed heeft op, onder andere, arbeidssatisfactie, motivatie, taakprestaties, en een veelvoud aan pro-organisatiele gedragingen (bijv. Folger & Cropanzano, 1998; Lind & Tyler, 1988; Tyler & Lind, 1992). Naar de waargenomen rechtvaardigheid van beslisprocedures wordt meestal gerefereerd als *procedurele rechtvaardigheid* (Thibaut & Walker, 1975; zie ook Brockner & Wiesenfeld, 1996; Lind & Tyler, 1988; Van den Bos & Lind, 2002). De mate waarin mensen procedures als rechtvaardig beoordelen, hangt af van de mate waarin besluitvormingsprocessen aan een aantal

---

\* Correspondentieadres: Jan-Willem van Prooijen, Vrije Universiteit Amsterdam, Afdeling Sociale Psychologie, Van der Boerhorststraat 1, 1081 BT Amsterdam, tel. 020-5988851, fax 020-5988921, e-mail [jw.van.prooijen@psy.vu.nl](mailto:jw.van.prooijen@psy.vu.nl).

criteria voldoen. Zo worden procedures meestal als rechtvaardiger beoordeeld als ze bijvoorbeeld consistent zijn tussen personen, als ze niet het eigenbelang dienen van de leidinggevendenden die de beslissing nemen, als ze een zorgvuldige afweging maken van beschikbare informatie, en als ze representatief zijn voor de waarden en normen van de medewerkers die beïnvloed worden door de beslissingen (Leventhal, 1980).

Een manier om aan diverse van deze criteria tegemoet te komen is door medewerkers inspraak te verlenen over beslissingen die directe gevolgen voor hen hebben. Mensen beoordelen procedures die hen inspraak verlenen inderdaad als rechtvaardiger dan procedures die hen geen inspraak verlenen (Folger, 1977; cf. Lind, Kanfer & Earley, 1990; Van den Bos, Wilke & Lind, 1998; Van Prooijen, Karremans & Van Beest, 2006). Als gevolg van deze rechtvaardigheidspercepties hebben inspraakprocedures invloed op veel reacties die vaak met rechtvaardigheid geassocieerd worden, zoals positief en negatief affect, beoordelingen van de relatie met leidinggevendenden, en de bereidheid beslissingen te accepteren (Tyler & Lind, 1992). Een centrale vraag in theorievorming rond de psychologie van procedurele rechtvaardigheidsoordelen is *waarom* mensen zo sterk beïnvloed worden door dergelijke variaties in procedures (bijv. Folger & Cropanzano, 1998; Tyler & Blader, 2003; Van den Bos & Lind, 2002). In de huidige bijdrage wordt daarom dieper ingegaan op de onderliggende motieven die mensen hebben om procedures als rechtvaardig of onrechtvaardig te beoordelen.

Veelal wordt aangenomen dat procedurele rechtvaardigheidsoordelen grotendeels tot stand komen door prosociale motieven, zoals overwegingen die gestoeld zijn op normen, waarden, en morele principes (bijv. Folger, 1998). In overeenstemming met deze aanname: rechtvaardige procedures hebben vaak inderdaad positieve consequenties voor meerdere betrokkenen, aangezien rechtvaardige procedures meestal de beste kans bieden op rechtvaardige beslissingen (Thibaut & Walker, 1975) en bovendien sociale harmonie bevorderen, hetgeen bijvoorbeeld gereflecteerd wordt door de positieve invloed van rechtvaardige procedures op coöperatief gedrag in sociale dilemma's (De Cremer & Tyler, 2005). Hoewel deze positieve gevolgen van rechtvaardige procedures op collectief niveau onmiskenbaar zijn, wil dat niet zeggen dat individuen ook daadwerkelijk het collectief belang voor ogen hebben als ze beoordelen hoe rechtvaardig of onrechtvaardig ze een beslisprocedure vinden. In het huidige artikel wordt ingegaan op de mogelijkheid dat de reacties van individuen op beslisprocedures voor een belangrijk deel juist egocentrisch gemotiveerd zijn: in veel gevallen gaan mensen vooral van zichzelf uit als ze beoordelen hoe rechtvaardig ze procedures vinden. Daarom wordt de vraag gesteld in welke mate procedurele rechtvaardigheidsoordelen gestuurd worden door motieven waarin zelf-dienende belangen centraal staan. Hierna wordt deze vraag verder uitgediept.

357

## 2 Egocentrisme en procedurele rechtvaardigheid

Het idee dat reacties op beslisprocedures gestuurd worden door egocentrische motieven, komt voort uit sociaal-cognitieve inzichten over waarneming en perspectief. Volgens deze inzichten hebben mensen automatisch een egocentrisch perspectief op de sociale wereld: mensen ervaren rechtstreeks hun eigen perspectief, maar ze moeten zich een indirecte voorstelling maken van het perspectief van anderen (bijv. Caruso,

Epley & Bazerman, 2006). Hierdoor zien mensen automatisch en moeiteloos de wereld door hun eigen ogen, maar om de wereld door de ogen van anderen te zien moeten mensen daartoe gemotiveerd zijn en zich cognitief inspannen. Maar zelfs als mensen gemotiveerd zijn om het perspectief van anderen te nemen passen ze hun voorstelling daarvan vaak aan door uit te gaan van het eigen perspectief (Epley, Keysar, Van Boven & Gilovich, 2004). Hoewel mensen wel enigszins kunnen corrigeren voor hun egocentrische eerste indruk, is menselijke waarneming fundamenteel en onontkoombaar egocentrisch van aard.

358

Dit inzicht over waarneming heeft implicaties voor de rechtvaardigheidsbeleving van mensen. Deze implicaties worden duidelijk door de intuïtieve oorsprong van procedurele rechtvaardigheidsoordelen te benadrukken. Een typisch kenmerk van morele kwesties (zoals het geval is wanneer mensen een inschatting maken of beslisprocedures rechtvaardig zijn) is dat mensen ze eerder intuïtief dan rationeel benaderen. Hoewel mensen vaak in staat zijn procedurele rechtvaardigheidsoordelen te onderbouwen met rationele argumenten, zijn er sterke aanwijzingen dat deze rechtvaardigheidsoordelen in eerste instantie intuïtief gevormd worden (voor een empirische illustratie, zie Van den Bos, 2003). Mensen voelen in morele kwesties intuïtief aan of ze gedrag moreel of immoreel vinden, wat vervolgens leidt tot een oordeel of een beslisprocedure rechtvaardig of onrechtvaardig is. Rationele argumenten worden meestal pas bedacht *nadat* mensen al voor zichzelf geconcludeerd hebben of ze de procedure rechtvaardig of onrechtvaardig vinden (Haidt, 2001). Als nu het inzicht dat menselijke waarneming van nature egocentrisch van aard is, gecombineerd wordt met het inzicht dat beslisprocedures intuïtief ervaren worden als positief of negatief, leidt dit tot de stelling dat mensen de rechtvaardigheid van procedures beoordelen op grond van de mate waarin ze de procedures als positief of negatief voor henzelf ervaren (zie Epley & Caruso, 2004, voor een vergelijkbare argumentatie).

Dergelijk egocentrisme is in verschillende vormen terug te vinden in theorievorming rond procedurele rechtvaardigheid. Het fenomeen dat mensen zo sterk reageren op variaties in procedures (zoals variaties in de mate waarin de procedures aan mensen inspraak verlenen) is op uiteenlopende manieren verklaard, en een volledige bespreking van verklaringen gaat voorbij aan de doelstellingen van dit artikel (voor een vollediger bespreking, zie Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001). Ik richt me daarom op twee classificaties van verklaringen die zeer invloedrijk zijn geweest: de instrumentele verklaringen en de relationele verklaringen. In het navolgende zal ik beargumenteren dat, hoewel deze verklaringen conceptueel verschillend zijn, ze ook tenminste één aspect gemeenschappelijk hebben: beide verklaringen gaan ervan uit dat mensen procedures als rechtvaardiger beoordelen naarmate de procedures positievere gevolgen hebben voor henzelf. Na de bespreking van deze verklaringen zullen recente empirische studies besproken worden die meer specifieke hypothesen omtrent de rol van egocentrisme in procedurele rechtvaardigheidsoordelen getoetst hebben.

## 2.1 Instrumentele verklaringen

De rol van egocentrisme komt het meest eenvoudig naar voren in de klassieke instrumentele verklaringen van procedurele rechtvaardigheidsoordelen. Deze verklaringen leggen een direct verband tussen procedures en de verwachte uitkomsten van het beslisproces. In het bijzonder, instrumentele verklaringen zijn gebaseerd op bevin-

dingen dat mensen een voorkeur hebben voor procedures die hen een grote mate van procescontrole geven, dat wil zeggen, controle over de manier waarop de beslissing genomen wordt (Thibaut & Walker, 1975). Mensen willen bijvoorbeeld graag meepraten en meedenken over beslissingen die hen zelf aangaan. De typische instrumentele interpretatie van procedurele rechtvaardigheidseffecten (zoals de effecten van inspraak) is dat een hogere mate van procescontrole mensen een betere kans biedt op positieve en rechtvaardige uitkomsten (Houlden, LaTour, Walker & Thibaut, 1978). Procedures zijn dus, in elk geval gedeeltelijk, een middel om bepaalde voor het individu zelf gunstige uitkomsten te bereiken.

Mensen hebben (vooral in complexe verdeelsituaties) de neiging uitkomsten als rechtvaardig te beoordelen als die uitkomsten ook gunstig voor hen zijn. Met andere woorden, mensen hebben vaak een egocentrische interpretatie van de rechtvaardigheid van uitkomsten (Messick & Sentis, 1979). Gevolg daarvan is dat mensen procedures als rechtvaardiger zullen beoordelen naarmate die procedures de kans op gunstige beslissingen vergroten. Onderzoek laat inderdaad zien dat de valentie van uitkomsten de waargenomen rechtvaardigheid van procedures beïnvloedt (Brockner & Wiesenfeld, 1996; Thibaut & Walker, 1975). Er kan dus geconcludeerd worden dat mensen procedures als rechtvaardiger beoordelen naarmate die procedures de kans vergroten op positieve uitkomsten voor hen zelf (Houlden et al., 1978; Thibaut & Walker, 1975).

359

## 2.2 Relationele verklaringen

Hoewel een streven naar positieve uitkomsten zeker invloed heeft op procedurele rechtvaardigheidsoordelen (Thibaut & Walker, 1975), is er brede consensus dat dit streven slechts een beperkte verklaring is. Een illustratie van de beperkte rol van uitkomstverwachtingen wordt gegeven in Lind et al. (1990), die aantonen dat zelfs als de uitkomst al vaststaat inspraakprocedures positieve effecten hebben op waargenomen procedurele rechtvaardigheid. Mensen kunnen dus, naast om instrumentele redenen, ook om niet-instrumentele redenen procedures als rechtvaardig of onrechtvaardig beoordelen. Een zeer invloedrijk theoretisch model om deze niet-instrumentele aspecten van procedurele rechtvaardigheid te verklaren is het relationele model (Tyler & Lind, 1992). Centraal in dit model staat de stelling dat mensen een substantieel deel van hun zelfwaardering ontleen aan de procedures die binnen hun groep (zoals hun organisatie) gehanteerd worden. De redenering voor deze stelling is als volgt: mensen voelen een sterke behoefte om gerespecteerd te worden in de groepen waar ze bijhoren (Baumeister & Leary, 1995). Als gevolg van deze behoefte zoeken mensen naar informatie over de mate waarin ze binnen hun groep gerespecteerd worden. Omdat leidinggevendens vaak gezien worden als representatief voor een groep, trekken mensen conclusies over de mate waarin ze binnen een groep gerespecteerd worden uit de manier waarop ze door leidinggevendens behandeld worden. Als een leidinggevende zorgvuldige procedures gebruikt in een beslissing die een bepaalde werknemer aangaat (bijvoorbeeld door inspraakmogelijkheden te geven), voelt deze werknemer zich gerespecteerd en serieus genomen binnen de organisatie. Als een leidinggevende echter onzorgvuldige procedures gebruikt in een beslissing die een bepaalde werknemer aangaat (bijvoorbeeld door geen inspraakmogelijkheid te geven), voelt deze werknemer zich niet gerespecteerd of serieus genomen binnen

de organisatie (bijv. De Cremer, 2002; Tyler, 1994; Van Prooijen, Van den Bos & Wilke, 2002, 2004, 2005).

Binnen de relationele verklaringen vormen de banden die een individu heeft met de sociale omgeving dus de basis van procedurele rechtvaardigheidsoordelen. Het sociale karakter van deze benadering lijkt op het eerste gezicht te suggereren dat procedurele rechtvaardigheidsoordelen verklaard kunnen worden vanuit prosociale motieven. Een nadere inspectie leert echter dat de relationele verklaringen juist uitgaan van egocentrische motieven om procedures als rechtvaardig of onrechtvaardig te bestemmen: mensen beoordelen procedures als rechtvaardiger naarmate die procedures meer suggereren dat ze *zelf* door anderen gerespecteerd worden, omdat dit goed is voor hun *eigen* zelfwaardering. De psychologische processen die door het relationele model worden verondersteld, laten weinig ruimte voor interesse in de mate waarin *anderen* gerespecteerd worden (Lind, Kray & Thompson, 1998; Lind & Tyler, 1988). Waar instrumentele verklaringen dus uitgaan van materiële wensen van het individu, gaan relationele verklaringen uit van sociale wensen van het individu als verklaring van procedurele rechtvaardigheidseffecten. Onderzoekers hebben dan ook opgemerkt dat instrumentele en relationele verklaringen meer overeenkomsten hebben dan op het eerste gezicht het geval lijkt (Cropanzano & Ambrose, 2001).

360

### 3 Empirische studies

In wat nu volgt, worden empirische studies besproken die de rol van egocentrisme in procedurele rechtvaardigheidsoordelen rechtstreeks toetsen. Deze studies richten zich op twee kernproposities die direct volgen uit de stelling dat egocentrisme een centrale rol speelt in procedurele rechtvaardigheidseffecten. De eerste propositie richt zich op de reacties van mensen op *onrechtvaardige* procedures. Dit is van belang, omdat diverse auteurs beargumenteerd hebben dat de negatieve effecten van onrechtvaardige procedures sterker zijn dan de positieve effecten van rechtvaardige procedures (Folger, 1984; Van Prooijen, Van den Bos, Lind & Wilke, 2006). Op basis van de redenering dat mensen negatief reageren op onrechtvaardige procedures vanwege egocentrische overwegingen, kan voorspeld worden dat mensen negatiever reageren op het procedureel onrecht dat hen zelf overkomt dan op het procedureel onrecht dat een onbekende ander overkomt (*Propositie 1*). Om deze zelf-ander asymmetrie in reacties op onrecht te toetsen worden twee empirische studies gedetailleerd besproken (Lind et al., 1998; Van Prooijen, Van den Bos et al., 2006).

De tweede kernpropositie die in het volgende besproken wordt, richt zich op de rechtstreekse invloed van egocentrische gedragstendenzen op procedurele rechtvaardigheidsoordelen. Op basis van het idee dat mensen voor een belangrijk deel beïnvloed worden door procedures vanwege egocentrische overwegingen, kan afgeleid worden dat mensen sterkere procedurele rechtvaardigheidseffecten laten zien naarmate ze meer op zichzelf gericht zijn. Met andere woorden, voorspeld wordt dat vooral mensen die van nature geneigd zijn het eigenbelang voorop te stellen in sociale situaties sterk beïnvloed zullen worden door variaties in procedurele rechtvaardigheid (*Propositie 2*). Om deze propositie te toetsen worden twee empirische studies

gedetailleerd besproken (beiden beschreven in Van Prooijen, De Cremer, Van Beest, Ståhl, Van Dijke & Van Lange, 2007).<sup>1</sup>

### 3.1 Propositie 1: zelf-ander asymmetrie in reacties op onrecht

In een studie van Lind et al. (1998) simuleerden deelnemers een organisatie met vier leden: een 'leidinggevende' en drie 'ondergeschikten'. Deelnemers werden altijd in de rol van ondergeschikte geplaatst (de 'leidinggevende' was in feite een handlanger van de onderzoeker). De drie ondergeschikten werden geïnstrueerd elk achter de computer drie verschillende taken te doen. Na iedere taak kregen de deelnemers via de computer feedback van de leidinggevende over hun individuele prestatie, waarna de ondergeschikten reageerden op de gegeven feedback. Vervolgens kregen ondergeschikten van de leidinggevende ofwel inspraak (de leidinggevende gaf aan de reactie van de ondergeschikte serieus in overweging te nemen) ofwel geen inspraak (de leidinggevende gaf aan niet te luisteren naar de reactie van de ondergeschikte). De manier waarop inspraak en geen inspraak verdeeld werd over de drie ondergeschikten, varieerde echter. In de *geconcentreerde onrechtconditie* kreeg na iedere taak steeds hetzelfde groepslid geen inspraak terwijl de andere twee groepsleden wel inspraak kregen. In de *verspreide onrechtconditie* kreeg na iedere taak steeds een ander groepslid geen inspraak, terwijl de overige twee wel inspraak kregen. Merk op dat de totale verhouding van inspraak en geen inspraak over beide condities gelijk was. Er werd aan de groep in totaal zes keer inspraak gegeven en drie keer geen inspraak. De manier waarop de inspraak over de individuele groepsleden verdeeld was, verschilde echter: in de geconcentreerde conditie kreeg één deelnemer drie keer geen inspraak en de andere twee deelnemers kregen drie keer inspraak; in de verspreide conditie kreeg iedere deelnemer één keer geen inspraak en twee keer inspraak.

Na de taken werd aan deelnemers op verschillende tijdstippen (d.w.z. zowel voor als na een groepsdiscussie) gevraagd hoe rechtvaardig ze het gedrag van de leidinggevende vonden. Voor de groepsdiscussie vonden de 'bevoorrechte' deelnemers in de geconcentreerde conditie het gedrag van de leidinggevende rechtvaardiger dan in de verspreide conditie, terwijl het benadeelde groepslid in de geconcentreerde conditie het gedrag van de leidinggevende minder rechtvaardig vond dan in de verspreide conditie. Opvallend was echter dat dit patroon na groepsdiscussie (waarin bevoorrechte groepsleden geconfronteerd werden met de manier waarop het benadeelde groepslid behandeld was) in stand bleef. Het was zelfs zo dat, na groepsdiscussie, de gemiddelde groepsoordelen van rechtvaardigheid positiever waren in de geconcentreerde conditie dan in de verspreide conditie. Deze resultaten tonen aan dat de persoonlijke ervaring van een relatief klein procedureel onrecht (zoals het geval was in de verspreide conditie) als onrechtvaardiger wordt beoordeeld dan een relatief groot procedureel onrecht dat door een ander wordt ervaren (zoals het geval was in de geconcentreerde conditie). De studie van Lind et al. (1998) suggereert daarmee dat er inderdaad een asymmetrie is in hoe mensen procedureel onrecht van het zelf versus ander beoordelen, op een manier die voorspeld kan worden uit de stelling dat procedurele rechtvaardigheidseffecten grotendeels egocentrisch gemotiveerd zijn.

Verder bewijs voor de eerste propositie werd geleverd in onderzoek van Van Prooijen, Van den Bos et al. (2006; Exp. 2). Dit onderzoek richtte zich op de invloed van waargenomen partijdigheid van leidinggevers op reacties op beslisprocedures. In een



laboratoriumexperiment deden deelnemers een aantal taken achter een computer. Tevens werden deelnemers geïnformeerd dat ze te maken zouden hebben met een andere deelnemer en met een onderzoeksleider. De onderzoeksleider zou een aantal loten verdelen tussen de deelnemer en de ander, omdat er een loterij plaats zou vinden na het onderzoek. Tijdens het experiment kwamen deelnemers erachter dat de onderzoeksleider ofwel een positieve ofwel een negatieve attitude ten opzichte van hen had. Tevens kwamen deelnemers erachter dat de onderzoeksleider ofwel een positieve ofwel een negatieve attitude ten opzichte van de andere deelnemer had (voor specifieke operationalisaties, zie Van Prooijen, Van den Bos et al., 2006). Op deze manier waren er twee condities waarin de onderzoeksleider consistent tussen personen was: positief consistent (de onderzoeksleider had een positieve attitude naar beide deelnemers) en negatief consistent (de onderzoeksleider had een negatieve attitude naar beide deelnemers). Tevens waren er twee condities waarin de onderzoeksleider inconsistent, en dus partijdig was: positief inconsistent (de onderzoeksleider had een positieve attitude naar de deelnemer, maar een negatieve attitude naar de ander) en negatief inconsistent (de onderzoeksleider had een negatieve attitude naar de deelnemer, maar een positieve attitude naar de ander). Na deze consistentiemanipulatie werd de procedure gevarieerd: deelnemers kregen ofwel inspraak ofwel geen inspraak over de verdeling van de loten. De afhankelijke variabele was vervolgens waargenomen procedurele rechtvaardigheid.

De resultaten lieten zien dat consistentie geen invloed had op procedurele rechtvaardigheidsoordelen na een inspraakprocedure, maar wel na een geen-inspraakprocedure: het niet mogen uiten van een mening werd onrechtvaardiger bevonden in de negatief-inconsistente conditie dan in de andere condities. Deze resultaten suggereerden daarmee dat negatieve inconsistentie een interpretatiekader biedt voor negatieve procedures: als we te maken hebben met een negatief partijdige leidinggevende zijn we in staat attributies te maken voor negatief gedrag van die leidinggevende (bijv. het ontzeggen van inspraakmogelijkheden), waardoor dat gedrag sterker als onrechtvaardig beoordeeld wordt. Voor de huidige discussie is het van belang om op te merken dat er geen enkel verschil was tussen de positief inconsistente conditie en de twee consistente condities. Inconsistentie tussen personen heeft dus alleen invloed op oordelen van onrechtvaardigheid op het moment dat die inconsistentie in ons nadeel uitpakt, en niet als die inconsistentie in ons voordeel uitpakt. Een partijdige leidinggevende die (om wat voor reden dan ook) op onze hand is, hoeven we dus niet noodzakelijk met onrechtvaardigheid te associëren, terwijl we een partijdige leidinggevende die (om wat voor reden dan ook) juist niet op onze hand is wel degelijk met onrechtvaardigheid associëren. Ook uit dit onderzoek blijkt weer een asymmetrie tussen zelf en een onbekende ander in oordelen van procedurele onrechtvaardigheid, consistent met de stelling dat reacties op beslisprocedures voor een substantieel deel egocentrisch gemotiveerd zijn.

### **3.2 Propositie 2: Egocentrische gedragstendenzen voorspellen sterke reacties op procedures**

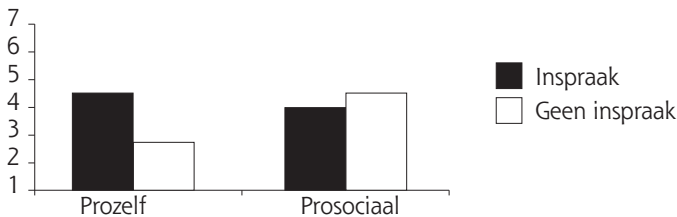
De tweede propositie van de huidige bijdrage werd onderzocht door persoonlijke verschillen in egocentrische gedragstendenzen te onderzoeken (Van Prooijen, De Cremer et al., 2007). In het bijzonder werd de invloed van sociale waardenoriëntaties



op procedurele rechtvaardigheidsoordelen onderzocht (Messick & McClintock, 1968; Van Lange, Otten, De Bruin & Joireman, 1997). Metingen van sociale waardenoriëntatie maken vaak onderscheid tussen twee categorieën: prosociale en prozelf oriëntaties. Prosocialen worden gedefinieerd als mensen die gericht zijn op het vergroten van collectieve uitkomsten en op gelijkheid in uitkomsten tussen zichzelf en anderen. Mensen met een prozelf oriëntatie zijn echter gericht op het vergroten van de eigen uitkomsten, ofwel in absolute zin (individualisten) ofwel in relatieve zin (competitieven) (bijv. Smeesters, Warlop, Van Avermaet, Corneille & Yzerbyt, 2003).

In een serie experimenten werden onder deelnemers sociale waardenoriëntaties gemeten (Van Prooijen, De Cremer et al., 2007). Na deze metingen werd deelnemers verteld dat ze deel zouden nemen in een ander, ongerelateerd onderzoek. In dit 'ongerelateerde' onderzoek kregen deelnemers inspraak of geen inspraak over de verdeling van loten van de onderzoeksleider (cf. Van Prooijen, Van den Bos et al., 2006). Vervolgens werd waargenomen procedurele rechtvaardigheid gemeten, alsmede een aantal emoties en percepties die geassocieerd zijn met rechtvaardigheid (bijv. affect, relationele oordelen). De resultaten lieten een zeer sterk effect zien: inspraak versus geen inspraak had alleen invloed op procedurele rechtvaardigheidsoordelen van prozelf en niet van prosocialen (zie figuur 1). Dezelfde effecten werden aangetoond voor diverse variabelen die aan rechtvaardigheid gerelateerd zijn, zoals positief en negatief affect, oordelen over de relatie met de onderzoeksleider, en intenties beslissingen van de onderzoeksleider te accepteren. Deze resultaten ondersteunen de propositie dat vooral mensen die structureel geneigd zijn zich egocentrisch te gedragen in sociale situaties sterk beïnvloed worden door variaties in procedurele rechtvaardigheid.

363

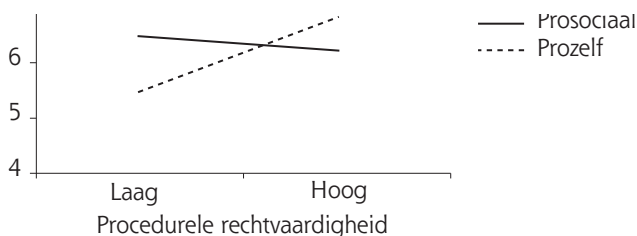


**Figuur 1** Procedurele rechtvaardigheidsoordelen als functie van sociale waardenoriëntatie en procedure. Hogere gemiddelden geven positievere procedurele rechtvaardigheidsoordelen aan. Ontleend aan Van Prooijen, De Cremer, Van Beest, Ståhl, Van Dijke & Van Lange (2007), Studie 2.

Om te onderzoeken in welke mate deze bevindingen gegeneraliseerd kunnen worden naar organisaties hebben Van Prooijen, De Cremer et al. (2007; Studie 4) de relatie tussen sociale waardenoriëntaties en procedurele rechtvaardigheid in een toegepaste situatie getoetst. In een vragenlijst onder groepschefs van een politiekorps in Noord Holland werden sociale waardenoriëntaties gemeten, alsmede waargenomen procedurele rechtvaardigheid (om waargenomen procedurele rechtvaardigheid te operationaliseren werd gevraagd naar de rechtvaardigheid van procedures tijdens toewijzing van functies). Tevens werd aan deelnemers gevraagd in welke mate ze bereid waren over te werken voor de organisatie. Uit de resultaten bleek dat onder prosocialen er

geen statistisch verband was tussen waargenomen procedurele rechtvaardigheid en de bereidheid over te werken. Onder prozelven was dit verband echter wel significant: naarmate prozelven meer van mening waren dat procedures rechtvaardig waren, waren ze meer bereid over te werken (zie figuur 2). In een vervolgstudie werden deze resultaten gerepliceerd in een willekeurige steekproef onder de Nederlandse beroepsbevolking (Van Prooijen, De Cremer et al., 2007; Studie 5). Tevens werden in beide toegepaste studies instrumentele motieven gemeten (d.w.z. gunstigheid en rechtvaardigheid van uitkomsten). Als voor deze distributieve motivaties statistisch gecontroleerd werd, bleef de relatie tussen procedurele rechtvaardigheid en sociale waardenoriëntaties significant, hetgeen suggereert dat prozelven niet alleen vanwege instrumentele redenen, maar ook vanwege niet-instrumentele redenen sterker reageren op variaties in beslisprocedures dan prosociale.

364



**Figuur 2** Bereidheid over te werken als functie van sociale waardenoriëntatie en waargenomen procedurele rechtvaardigheid. Ontleend aan Van Prooijen, De Cremer, Van Beest, Ståhl, Van Dijke & Van Lange (2007), Studie 4.

## 4 Discussie

Uit de besproken empirische studies blijkt dat beide proposities ondersteund worden. Conform Propositie 1 blijkt in de studies van Lind et al. (1998) en Van Prooijen, Van den Bos et al. (2006) dat mensen inderdaad negatiever reageren op het procedureel onrecht dat henzelf overkomt dan op het procedureel onrecht dat een onbekende ander overkomt. Hoewel deze resultaten niet ingaan op situaties waar de ander een bekende is, kan geconcludeerd worden dat men meer van zichzelf dan van een onbekende ander uitgaat bij de beoordeling van procedureel onrecht. Conform Propositie 2 laten studies zien dat vooral mensen met structurele egocentrische gedragstendenzen beïnvloed worden door variaties in procedurele rechtvaardigheid (Van Prooijen, De Cremer et al., 2007). Deze bevindingen zijn in overeenstemming met invloedrijke theoretische stromingen om procedurele rechtvaardigheidseffecten te verklaren, aangezien deze stromingen aannemen dat de reacties van mensen op beslisprocedures optreden vanwege egocentrische motieven. Er kan dan ook geconcludeerd worden dat egocentrische motieven een centrale rol spelen in de reacties van mensen op beslisprocedures.

Hoewel vroege instrumentele verklaringen procedurele rechtvaardigheidseffecten al associeerden met materieel egoïsme (Thibaut & Walker, 1975), gaat het huidige artikel een stap verder door te stellen dat procedurele rechtvaardigheidseffecten ook geas-

socieerd zijn met niet-materieel egocentrisme. Empirisch bleek dit vooral uit de bevinding dat de relatie tussen sociale waardenoriëntatie en procedurele rechtvaardigheid intact blijft nadat gecontroleerd wordt voor instrumentele motieven (Van Prooijen, De Cremer et al., 2007). Daarnaast is in onderzoek van Tyler consistent gebleken dat instrumentele motieven verantwoordelijk zijn voor slechts een klein deel van de variatie in procedurele rechtvaardigheidseffecten (bijv. Tyler, 1994). Deze argumenten maken het onwaarschijnlijk dat materieel egoïsme de enige, of zelfs maar de meest belangrijke reflectie is van egocentrisme in procedurele rechtvaardigheidseffecten.

Hoewel in dit artikel consistent is gesproken over egocentrische 'motieven', is het van belang op te merken dat mensen zich niet noodzakelijk altijd bewust hoeven te zijn van hun motieven. Het is heel goed mogelijk dat mensen niet altijd door hebben dat ze egocentrisch redeneren tijdens morele vraagstukken. Interessant in dit opzicht is een recente studie van Ham en Van den Bos (in druk). In een experiment lieten deelnemers beschrijvingen van rechtvaardige of onrechtvaardige gebeurtenissen ofwel in de eerste persoon enkelvoud (zelfgerelateerde beschrijving) ofwel in de derde persoon enkelvoud (andergerelateerde beschrijving). De afhankelijke variabelen waren zowel automatische activatie van het construct rechtvaardigheid (gemeten door middel van reactietijden) en expliciete, bewuste oordelen van (on)rechtvaardigheid. De resultaten lieten zien dat onbewuste, automatische activatie van het construct rechtvaardigheid sterker was na zelfgerelateerde beschrijvingen dan na andergerelateerde beschrijvingen. De expliciete, bewuste oordelen van (on)rechtvaardigheid werden echter niet beïnvloed door de perspectiefmanipulatie. Deze resultaten suggereren dat egocentrische vertekeningen in rechtvaardigheidsoordelen aanvankelijk op onbewust niveau plaatsvinden. De resultaten van Ham en Van den Bos (in druk) passen in een breder theoretisch kader van egocentrisme in menselijke waarneming, waaruit gebleken is dat egocentrisme in waarneming eerder een automatisch dan een bewust proces is (Epley et al., 2004). Wel dient opgemerkt te worden dat mensen verschillen in de mate waarin ze zich egocentrisch opstellen in sociale situaties (zie bijvoorbeeld het onderscheid tussen prozelves versus prosocialen). Hoewel egocentrisme in waarneming automatisch verloopt, zijn mensen in staat enigszins te corrigeren voor hun eerste egocentrische indruk. Er kan dan ook gespeculeerd worden dat prosocialen in sterkere mate dan prozelves geneigd zijn om bewust te corrigeren voor hun automatische egocentrische tendensen.

Een implicatie van dit onderscheid tussen zelfgerelateerde versus andergerelateerde beschrijvingen is dat de mate waarin reacties op beslisprocedures egocentrisch gemotiveerd zijn, afhangen van het perspectief van de beoordelaar. Het huidige artikel is gericht op situaties waarin de beoordelaar 'ontvanger' is van de beslisprocedure: een leidinggevende neemt een beslissing die de beoordelaar rechtstreeks aangaat. Dit ontvangerperspectief is het meest bestudeerd in onderzoek naar procedurele rechtvaardigheid (voor overzichten, zie Brockner & Wiesenfeld, 1996; Cropanzano et al., 2001; Folger & Cropanzano, 1998; Lind & Tyler, 1988; Tyler & Blader, 2003; Tyler & Lind, 1992; Van den Bos & Lind, 2002). Echter, in veel situaties zijn mensen niet ontvanger, maar observator en zien ze bijvoorbeeld hoe een collega een (on)rechtvaardige procedure ondergaat. Dit perspectief is in de literatuur over rechtvaardigheid in organisaties bestudeerd in de context van werknemers die reageren op het ontslag van hun collega's na een reorganisatie. Ook in de observatorrol worden diverse belang-

rijke organizationele variabelen, zoals identificatie met de organisatie en taakmotivatie, beïnvloed door beslisprocedures (bijv. Brockner, DeWitt, Grover & Reed, 1990). Hoewel op dit moment speculatief, ligt het voor de hand dat reacties op procedures minder egocentrisch gemotiveerd zullen zijn vanuit een observatorrol dan vanuit een ontvangerrol (cf. Ham & Van den Bos, in druk). In dit artikel wordt daarom niet geconcludeerd dat egocentrisme het enige mogelijke motief is in de reacties van mensen op beslisprocedures. Wel wordt geconcludeerd dat, als mensen in de ontvangerrol zitten, de reacties van mensen op beslisprocedures substantieel gekleurd worden door egocentrische motieven.

## 5 Conclusie

366

Rechtvaardige procedures hebben vaak positieve gevolgen voor meerdere betrokkenen. Er is dan ook gesuggereerd dat procedurele rechtvaardigheidseffecten vooral verklaard dienen te worden met 'prosociale' motieven, zoals normen, waarden, en overstijgende morele principes. Hoewel de invloed van dergelijke motieven niet op voorhand uitgesloten kan worden, heeft het huidige artikel laten zien dat procedurele rechtvaardigheidseffecten voor een belangrijk deel beïnvloed worden door zelfgeoriënteerde motieven, zoals instrumentele motieven (bijv. door middel van inspraak de eigen uitkomsten beïnvloeden) en sociale behoeften waarin alleen door anderen kan worden voorzien (bijv. respect, status). Dit suggereert dat, hoewel mensen vaak publiekelijk op onrechtvaardige procedures reageren door zich te beroepen op schendingen van overstijgende morele principes, hun reacties in feite grotendeels ingegeven worden door zelfgeoriënteerde motieven zoals een behoefte gewaardeerd te worden door anderen. Geconcludeerd wordt dan ook dat egocentrisme van belang is om te begrijpen waarom beslisprocedures zo'n sterke invloed hebben op een breed scala aan menselijke percepties, emoties, en gedragingen.

### Noot

- 1 Op het moment van schrijven was het artikel van Van Prooijen, De Cremer et al. (2007) nog niet gepubliceerd. Dit artikel is op verzoek verkrijgbaar bij de auteur.

### Literatuur

- Baumeister, R.F. & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motive. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Bos, K. van den (2003). On the subjective quality of social justice: The role of affect as information in the psychology of justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 482-498.
- Bos, K. van den & Lind, E.A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 34, pp. 1-60). San Diego, CA: Academic Press.
- Bos, K. van den, Wilke, H.A.M. & Lind, E.A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1449-1458.
- Brockner, J., DeWitt, R.L., Grover, S. & Reed, T. (1990). When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers' explanation of a layoff and survivors' reactions to the layoff. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 389-407.

- Brockner, J. & Wiesenfeld, B.M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Caruso, E.M., Epley, N. & Bazerman, M.H. (2006). The costs and benefits of undoing egocentric responsibility assessments in groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 857-871.
- Cropanzano, R. & Ambrose, M.L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 119-151). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Cropanzano R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R. & Rupp, D.E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- De Cremer, D. (2002). Respect and cooperation in social dilemmas: The importance of feeling included. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 1335-1341.
- De Cremer, D. & Tyler, T.R. (2005). Managing group behaviour: the interplay between fairness, self, and cooperation. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 151-218). New York: Academic Press.
- Epley, N. & Caruso, E.M. (2004). Egocentric ethics. *Social Justice Research*, 17, 171-188.
- Epley, N., Keysar, B., Boven, L. van & Gilovich, T. (2004). Perspective taking as egocentric anchoring and adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 327-339.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of 'voice' and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Folger, R. (1984). Emerging issues in the social psychology of justice. In R. Folger (Ed.), *The sense of injustice: Social psychological perspectives* (pp. 3-24). New York: Plenum.
- Folger, R. (1998). Fairness as moral virtue. In M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes* (pp. 13-34). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgments. *Psychological Review*, 108, 814-834.
- Ham, J. & Bos, K. van den (in druk). Not fair for me! The influence of personal relevance on social justice inferences. *Journal of Experimental Social Psychology*.
- Houlden, P., LaTour, S., Walker, L. & Thibaut, J. (1978). Preference for modes of dispute resolution as a function of process and decision control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 13-30.
- Lange, P.A.M. van, Otten, W., Bruin, E.M.N. de & Joireman, J.A. (1997). Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: Theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 733-746.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory?: New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances on theory and research* (pp. 27-54). New York: Plenum.
- Lind, E.A., Kanfer, R. & Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 952-959.
- Lind, E.A., Kray, L. & Thompson, L. (1998). The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75, 1-22.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Messick, D.M. & McClintock, C.G. (1968). Motivational bases of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 1-25.
- Messick, D.M. & Sentis, K.P. (1979). Fairness and preference. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 418-434.

- Prooijen, J.-W. van, Cremer, D. de, Beest, I. van, Ståhl, T., Dijke, M. van & Lange, P.A.M. van (2007). *The egocentric nature of procedural justice: Social value orientation as moderator of reactions to decision-making procedures*. Manuscript ter publicatie aangeboden.
- Prooijen, J.-W. van & Karremans, J.C. & Beest, I. van (2006). Procedural justice and the hedonic principle: How approach versus avoidance motivation influences the psychology of voice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 686-697.
- Prooijen, J.-W. van, Bos, K. van den, Lind, E.A. & Wilke, H.A.M. (2006). How do people react to negative procedures? On the moderating role of authority's biased attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 632-645.
- Prooijen, J.-W. van, Bos, K. van den & Wilke, H.A.M. (2002). Procedural justice and status: Status salience as antecedent of procedural fairness effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1353-1361.
- Prooijen, J.-W. van, Bos, K. van den & Wilke, H.A.M. (2004). Group belongingness and procedural justice: Social inclusion and exclusion by peers affects the psychology of voice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 66-79.
- Prooijen, J.-W. van, Bos, K. van den & Wilke, H.A.M. (2005). Procedural justice and intragroup status: Knowing where we stand in a group enhances reactions to procedural justice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 664-676.
- Smeesters, D., Warlop, L., Avermaet, E. van, Corneille, O. & Yzerbyt, V. (2003). Do not prime hawks with doves: The interplay of construct activation and consistency of social value orientation on cooperative behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 972-987.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T.R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 850-863.
- Tyler, T.R. & Blader, S.L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361.
- Tyler, T.R. & Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-292). San Diego, CA: Academic Press.

### **Egocentrism in the psychology of procedural justice**

J.-W. van Prooijen, *Gedrag & Organisatie*, volume 20, November 2007, nr. 4, pp. 356-368

Whereas it is often assumed that reactions to decision-making procedures are based on norms, values, and moral principles, in the current contribution I suggest that reactions to decision-making procedures often are to a substantial extent shaped by egocentric concerns. Such egocentrism can be observed in various explanatory theoretical models of procedural justice effects. These models converge on the assumption that people's procedural justice judgments are based on the implications of decision-making procedures for themselves. Recent empirical studies provide evidence for two basic propositions regarding egocentrism in the psychology of procedural justice: (1) People respond more negatively to procedural injustice that happens to themselves than to procedural injustice that happens to others, and (2) an egocentric self-focus amplifies people's fairness-based responses to decision-making procedures. It is concluded that egocentric motives play a central role in the psychology of procedural justice.

**Key words:** procedural justice, egocentrism, moral principles